

# 戦後鉄鋼業の発展と企業家活動

## ー永野重雄、日向方斉のケースー

濱 田 信 夫

The Development of Japan Steel Industry in Post-War and Entrepreneurship:  
The case of Shigeo Nagano and Hosai Hyuuga

Nobuo Hamada

### はじめに

本稿は、日本の経営発展の主要テーマとそれを体現した企業家をケースとして選定し、テーマとケースのコラボレーションから日本経営史・企業家史を学ぶケース集づくりの一環として、戦後鉄鋼業の革新者を取り上げたものである。

### I. テーマ

日本鉄鋼業は第二次世界大戦の遂行に軍需産業としての役割を果たした結果、敗戦によって壊滅的な打撃を受けた。生産復興を目指した戦後復興期、大規模な設備投資が果敢に実行された高度成長期を通して、日本鉄鋼業は欧米鉄鋼業へのキャッチアップを果たした。基幹産業としての鉄鋼業の発展は日本経済の成長と密接不可分の関係にあったが、戦後鉄鋼業には積極的な近代化投資と経営革新を主導した企業家活動があった。このような革新的な企業家活動によって、鉄鋼業は復興からより高い段階への成長への契機をつかむことができた。

戦後鉄鋼業の革新者として、西山弥太郎（川崎製鉄）に言及するケースが多い（濱田 [2005]）。本稿で永野重雄と日向方斉に着目するのは、西山と同様に、彼らが戦後期の厳しい初期制約条件の中から、それぞれ富士製鉄、住友金属の経営革新を主導し、戦後鉄鋼業を特徴づける競争的寡占体制を生み出す重要な役割を担ったからである。

富士製鉄はGHQ（GHQ/SCAP, General Headquarters/Supreme Commander for the Allied Powers、連合国軍総司令部）の占領政策の一環として実施された日本製鉄分割後の一社として、住友金属は鉄鋼部門以外に伸銅、アルミなど非鉄部門を兼営する平炉メーカーとして、戦後、新しいスタートを切った。競争が発展の原動力となった高度成長期において、永野は鉄鋼業界の二番手企業として、八幡製鉄というリーディング・カンパニーへのキャッチアップを目指し、日向は先発高炉メーカーに対するアウトサイダー（後発企業）として、銑鋼一貫化を目指した。

本稿の課題は、富士製鉄、住友金属が戦後期に抱えていた初期制約条件を探り、その制約条件の解決に向けた永野、日向の企業家活動について検討する。そこでは、近代化投資と経営合理化という革新を構想し選択した鉄鋼企業家としての戦略構想とその実現に向けた経営行動に焦点を当てて分析する。そして、両社の企業行動が戦後鉄鋼業における二番手企業および後発企業のひとつのモデルをなしているという観点から、戦後鉄鋼業における企業間競争についても検討する。

## Ⅱ．ケース

### 1. 永野重雄

#### (1) 鉄鋼企業家への道程

##### ① 中小鉄鋼会社の再建

永野重雄は1900（明治33）年、島根県に生まれた。弁護士の父・法城の早世によって、男7人・女3人の永野兄弟は家庭環境の面では不遇であったが、母ヤエは長兄護（のち運輸大臣）の仕送りで家計を支えた。当時、東京帝国大学の学生であった護が東京商法会議所（現東京商工会議所）の初代会長を務めた渋沢栄一の子息、正雄と同級で親友の間柄であった関係で、永野家の苦境を知った渋沢栄一が子息の勉強相手という名目で護に謝礼を出し、それが護による毎月の郷里への仕送りの原資となったといわれている。1924（大正13）年、永野は東京帝大を卒業後、護の勧めで浅野物産に入社した。同社は浅野総一郎をリーダーとする浅野財閥の貿易会社で、米国から鉄鋼材料、石油、セメントなどを輸入していた。

しかし翌1925年、永野は渋沢正雄の要請によって浅野物産を退社し、24歳の若さで富士製鋼の支配人となる。富士製鋼は第一次世界大戦後の反動恐慌で経営破綻に陥った企業であり、同社の破綻によって打撃を受けたのが渋沢が経営していた渋沢貿易であった。渋沢貿易が一括納入していた原料のインゴット（鋼塊）などの代金が回収不能の状態に陥ったため、渋沢は焦げ付き債権を回収するために、永野に再建を任せたのである。永野の鉄鋼企業家としての原点は、若き日のこの富士製鋼時代の苦難に満ちた経験にある。

総務、労働、生産、購買、販売から技術まで広範な業務を永野はひとりでこなし、生産を軌道に乗せるために苦闘した。この富士製鋼時代の最大の苦境は、1927（昭和2）年の金融恐慌による鉄鋼相場の暴落によって訪れた。1931年暮れ、永野はついに夜逃げを敢行せざるを得ない事態に陥ったのである。永野は後年、「いやというほど世の中というもの、生きた経済というものを勉強させられた」と当時を回顧している（永野〔1900〕）。

##### ② 日本製鉄の発足

永野重雄の鉄鋼企業家としてのキャリアは、戦前の製鉄合同による日本製鉄発足および経済の軍事体制移行、そして敗戦後のGHQの占領政策による日本製鉄の解体とともに大きく変わった。

1934（昭和9）年2月、政府は満州事変後の戦時体制への移行という状況下で、産業合理化の重要施策としての鉄鋼の低廉かつ豊富な供給を目的に、官営の八幡製鉄所と三井系の輪西製鉄、釜石鉱山、三菱系の三菱製鉄（朝鮮の兼二浦）、安川系の九州製鋼、渋沢系の富士製鋼の民間5社の合同によって日本製鉄を発足させた。

この製鉄合同によって、富士製鋼は日本製鉄富士製鋼所となり、永野は所長に就任するが、1935

年、八幡製鉄所所長渡辺義介の勧めによって八幡製鉄所に転出し、日本製鉄の経営の中枢を歩むことになった。戦争拡大に伴って、日本経済は戦時統制体制が進展し、鉄鋼業界では1941年、原料の配分から製品の販売まで業界全体を統制する鉄鋼統制会が発足した。日本製鉄会長・社長の平生八三郎が統制会会長となり、永野は日本製鉄購買部長から統制会理事（原料担当）に就任した。

第二次世界大戦の敗戦後の1946年、永野は日本製鉄に復帰した。同年1月、GHQは日本の民主化政策の一環として公職追放令を発表し、戦争遂行者とその協力者に対する公職追放を行った。その結果、日本製鉄の経営陣の大半はその地位を追われた。その空席を埋めたのが永野らの若手経営者であった。永野は社長の三鬼隆とともに代表権を持ち、日本製鉄のナンバー・ツーとしての常務取締役役に就任した。

### ③ 日本製鉄の分割・民営化

戦後、GHQは占領政策として日本産業の「非軍事化」を進めた。とくに鉄鋼業は将来の平和的需要の限度内という枠組みの中でその規模および性格が決定されることになったものの、経済復興の担い手となる鉄鋼業の生産復興は急務であった。1946（昭和21）年12月、有沢広巳（東京大学）の示唆によって閣議決定された傾斜生産方式は、基幹産業である石炭、鉄鋼に重点的に資金・資材を投入して、産業の拡大再生産を図る経済危機突破政策として画期的なものであった。

政府が経済復興推進の決め手として打ち出したこの傾斜生産方式は、三鬼と永野が八幡製鉄所で実施した先例に負うところが大きかった。彼らは増産を企図し、日本製鉄の配炭のすべてを八幡に集中して銑鉄・鋼の傾斜生産を行う方針を決定することによって、銑鋼一貫の八幡の本格的な生産復興を目指したからである。この八幡における集中生産は1947年3月まで実施された。同年6月、永野は第一次吉田内閣時代に発足した経済安定本部長官の和田博雄に要請されて、第一副長官となり、傾斜生産方式を確立して産業復興を軌道に乗せる役割を担うことになった。

翌1948年12月、日本製鉄に大きな転機が訪れる。対日占領政策の一環としての過度経済力集中排除を推進してきた持株会社整理委員会は、日本製鉄が過度経済力集中排除法（集排法）に触れる点として、鉄鋼業における生産シェア、市場の独占的支配、株式保有率による支配力を指摘した。

そしてGHQは集排法の指定に従い、日本製鉄に対し、①八幡製鉄と北日本製鉄（のちに富士製鉄に改称）の2社に分離、②広畑製鉄所の賠償指定が解除されたとき、八幡に加えることは許されないが、北日本に帰属することは差し支えないとする「日鉄分割再編成計画に関する決定指令」を通達した。前述の公職追放令による日本製鉄の旧経営陣の追放とともに、日本製鉄の分割・民営化による富士製鉄の発足は、永野にとっても大きな転機となった。

当時の永野重雄にとっての最大の関心事は、日本製鉄の分割によって発足する富士製鉄が経営単位として成り立つかどうかということであった。

鉄鋼製品は製銑・製鋼・圧延という3つの工程を経て完成する。第一段階の製銑は高炉で鉄鉱石を原料として銑鉄を作り出す工程であり、高炉から出銑された銑鉄の炭素含有量を下げて鋼にするのが製鋼工程である。最終工程の圧延は製鋼工程で作られた鋼塊を分塊または連続 casting、そして各種圧延というプロセスを経て、最終製品を完成させていく工程である。八幡製鉄は日本製鉄の中核製鉄所で製銑・製鋼・圧延工程間の能力がバランスした八幡製鉄所を継承した。これに対し、富士製鉄は八幡以外を継承し、製銑・製鋼・圧延各能力の構成比率がアンバランスである

という構造的な課題を背負うことになった。このような課題を解決するためには、ホット・ストリップ・ミルを持った広畑製鉄所の帰属が同社の死活問題となった。広畑を傘下に加えなければ、鋼板類の生産は皆無となり、銑鋼一貫メーカーとしての存在意義はなかったからである。

## (2) 富士製鉄の初期制約条件の解決

### ① 富士製鉄の発足と初期制約条件

広畑製鉄所は戦中・戦後初期を通じて日本の最新鋭製鉄所であったため、日本製鉄分割の機会に同製鉄所を獲得しようという内外からの激しい働きかけが行われた。具体的には、①英国企業（ジャーディン・マセソン社）との合弁事業、または外国に売却して当時日本に不足していた外貨を獲得するための手段にしようとする案、②高碕達之助（東洋製罐社長）による「満州」の昭和製鋼所からの引き揚げ者により広畑を経営する案、③関西地区の平炉メーカー3社（川崎重工業、住友金属、神戸製鋼）による共同経営案の3案があった。

永野は昭和製鋼所からの引揚げ者により広畑を経営する案（第2案）に対しては、引揚げ者を広畑で雇用することを約束することによって高碕を断念させた。また、関西3社による広畑経営案（第3案）については、持株会社整理委員会への働きかけによって、その試みを挫折させた。最大の難関は、第1案の吉田茂首相の発案といわれた広畑への外資導入策あるいは外国への売却案であった。永野は吉田の経済顧問であった宮島清次郎（当時日清紡会長、日本工業倶楽部理事長）に吉田の説得を依頼し、翻意させることに成功した。このように、永野は関係各方面に対する工作や説得によって、広畑の帰属問題を解決した（鉄鋼新聞社 [1985]）。

1950（昭和25）年4月、日本製鉄は八幡製鉄所を継承する八幡製鉄、輪西（室蘭）・釜石・広畑の各製鉄所および富士製鋼所（川崎製鋼所と改称）を継承する富士製鉄の2つの第二会社、運輸部門の日鉄汽船、煉瓦部門の播磨耐火煉瓦に分割された。

前述のように、八幡製鉄は製鉄・製鋼・圧延工程間の能力がバランスし、かつ生産品種は全鋼材をカバーしていた鉄鋼メーカーであった。これに対し、富士製鉄は製鉄設備が過大で、製鋼・分塊能力に比して最終鋼材の生産能力が量的に少ないことに加え、質的にも高級鋼材の生産設備を有しないという生産構造のアンバランスおよび品種構成の偏りという弱点を有していた。

富士製鉄がこのような厳しい初期制約条件を抱える結果となった背景には、従来の日本製鉄が八幡製鉄所を含む5事業所による銑鋼一貫作業を総合的に運営し、国策会社としての性格から平炉メーカーに対して銑鉄、半製品の供給義務を担っていた点がある。旧日本製鉄時代にその役割を担ったのが、富士製鉄が継承した室蘭、釜石、広畑製鉄所であり、品種構成も室蘭の線材、形鋼および薄板、釜石の棒鋼、形鋼、広畑の厚板というように限定されていた。日本製鉄の分割により富士製鉄が抱えた制約条件は、戦前・戦中の日本鉄鋼業の生産体制から同社が受け継いだ負の遺産であり、日本製鉄分割という占領政策によって顕在化したのである（上岡 [1999]）。

### ② 永野の経営構想と近代化投資

こうした制約条件を克服するために、永野重雄はまず戦災で疲弊または休止中の製鉄所設備の復旧・整備を手がけ、さらに近代化投資や最終製品の多角化を通しての鉄鋼の自由競争時代に対応可能な経営基盤の強化、さらには将来の拡充計画のための新規立地による新鋭製鉄所建設という構想を描いた。

この戦略構想の実現のために、永野は①圧延能力の拡充による分塊設備と圧延設備のバランス

化、②圧延設備の増強あるいは改造による圧延能力の拡充、③圧延能力の増大に対応した高炉の拡充、④新立地による生産能力の拡大という経営施策を推進した。1950（昭和25）年6月に勃発した朝鮮戦争の特需ブームで経営基盤の安定と企業成長の契機をつかんだ富士製鉄は、その後の3次にわたる鉄鋼合理化計画によってこの構想を実現していった。

その結果、1950年度（会社設立時）～69年度の高炉の伸びが銑鉄15倍、粗鋼17倍であったのに対し、圧延部門の強化によって鋼材生産高は24倍に増加し、生産構造上のアンバランスは解消された。また、同期間の売上高構成は銑鉄・半製品合計の比率が78%から11%に低下したのに対し、最終製品の鋼材の比率は22%から89%に飛躍的に上昇した（表1）。

表1 富士製鉄の生産・販売の構成変化（1950～1969年度）

|      |       | 1950年度         | 1969年度          | 倍率   |
|------|-------|----------------|-----------------|------|
| 生産高  | 銑鉄    | 900千トン（103.7%） | 13,76千トン（91.4%） | 15.1 |
|      | 粗鋼    | 868（100.0%）    | 14,837（100.0%）  | 17.1 |
|      | 鋼材    | 481（55.4%）     | 11,669（78.6%）   | 24.3 |
| 売上高  |       | 27,657百万円      | 534,870百万円      | 19.3 |
| 売上構成 | 銑鉄    | 38%            | 6%              |      |
|      | 半製品ほか | 40%            | 5%              |      |
|      | 鋼材    | 22%            | 89%             |      |

注：（ ）内は対粗鋼比。

出所：新日本製鉄株式会社〔1981〕179頁。

戦後鉄鋼業の合理化計画は第1次（1951～55年）、第2次（55～60年）、第3次（61～65年）において実施された（表2）。富士製鉄の第1次～3次合理化計画は、八幡製鉄へのキャッチアップのプロセスと対応していた点に注目すべきである。

表2 富士製鉄の第1次、第2次、第3次合理化主要設備投資

| 合理化計画  | 製 銑  | 製 鋼   | 圧 延  |
|--------|--|---|--|
| 第1次合理化 | 室蘭 仲町集約化<br>釜石 高炉改修<br>広畑 高炉改修   | 広畑 平炉新設   | 広畑 中板製造設備、冷延設備、<br>亜鉛メッキ設備新設   |
| 第2次合理化 | 室蘭 高炉炉容拡大<br>焼結機増設<br>釜石 高炉炉容拡大<br>焼結機新設<br>広畑 高炉炉容拡大<br>高炉新設<br>焼結機新設 | 室蘭 酸素発生設備新設<br>平炉新設<br>釜石 モールドヤード新設<br>広畑 酸素発生設備、転炉、<br>電気炉新設 | 室蘭 分塊工場、<br>ホット・ストリップ・ミル新設<br>釜石 大形工場増強、中小形工場合理化<br>広畑 塊工場、厚板工場、<br>広幅冷延鋼板設備、<br>ブリキ設備、<br>電気亜鉛メッキ設備新設 |
| 第3次合理化 | 室蘭 高炉炉容拡大<br>高炉新設<br>釜石 製銑増強<br>広畑 高炉炉容拡大<br>東海 高炉新設                   | 室蘭 転炉、連続铸造設備新設<br>釜石 平炉リプレース転炉<br>広畑 転炉新設<br>東海 転炉新設          | 室蘭 第2線材工場、<br>コールド・ストリップ・ミル新設<br>釜石 線材工場、電磁鋼板工場新設ほか<br>東海 ホット、コールド・ストリップ・<br>ミル、電気ブリキ工場、<br>亜鉛メッキ工場新設  |

出所：新日本製鉄株式会社〔1981〕等により作成。

鉄鋼業の第1次合理化は、①民間設備投資の拡大をはじめとする鉄鋼需要の増大、②欧米鉄鋼業との技術ギャップを解消し、国際競争力の強化、③政府による近代化投資に対する財政・金融両面からの優遇措置、④企業間競争に基づく設備投資の活発化等を誘因としたものであった。

当該時期の富士製鉄を取り巻く競争環境として、1950年秋の八幡製鉄、日本鋼管による近代化3カ年計画、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼の平炉メーカーが先発高炉メーカーに対抗上、また自衛的な意味からも銑鋼一貫メーカーへの脱皮をめざす企業行動があった。

同社の第1次合理化は、①広畑におけるコールド・ストリップ・ミルの新設を中心とした集中投資による総合鋼板工場としての完成、②弱体であった室蘭の下流工程の圧延部門の強化に重点が置かれた。なかでも、広畑のコールド・ストリップ・ミルは当時としては72億円という巨額の設備投資であったが、国内金融機関、国際復興開発銀行（世界銀行）や米国の輸出入銀行などからの資金調達に成功した。

このように、永野は設備拡充とあわせて鋼材品種の多様化を進めた。1955年以降、鉄鋼需要は急速に拡大したが、当該時期に彼はいち早く鋼材の大量消費につながる薄板に着目し、前述のように、厳しい資金事情下でコールド・ストリップ・ミルを広畑に新設した。最新設備で量産される薄板製品は競争力を発揮し、自動車産業や電機産業の需要家に受け入れられた。この薄板への本格進出は単に八幡製鉄、富士製鉄という“兄弟会社”間の販売競争を激化させただけでなく、川崎製鉄など後発メーカーが以後相次いで積極的な設備投資に踏み切る誘因となった。

### ③ 八幡製鉄へのキャッチアップ

第2次合理化は、①臨海立地における新規製鉄所の建設、②米国鉄屑（スクラップ）の輸入制約、戦災鉄屑の枯渇に基づく鉄源対策としての高炉の新設およびコスト・品質面で有利な新製鋼法（純酸素上吹き転炉、BOF）の普及、③圧延部門におけるホット・ストリップ・ミルの新設等を主眼に展開された。

鉄鋼各社の第2次合理化が新立地での高炉段階から圧延段階までの一貫的な量的拡大を指向したのに対し、富士製鉄の第2次合理化は、①広畑での高炉→転炉→圧延のワンセット拡大、②室蘭をはじめとする各製鉄所の圧延設備の増強による生産構造のアンバランス是正および品種構成の高度化を進めた点に特徴があった。

富士製鉄は第2次合理化において、総額1290億円の積極的な設備投資を実施し、室蘭のホット・ストリップ・ミル、釜石の電気炉の新設、大形工場の増強、広畑の第3高炉・転炉・分塊工場・広幅厚板工場の新設、コールド・ストリップ・ミルの増強、6号平炉の新設を行った。

このように、永野は第2次合理化の重点を広畑・室蘭という既存製鉄所の敷地の余裕を活用することにおいたが、次のステップの拡張に備えた新製鉄所として、中部経済界との合弁による東海製鉄の設立、さらには大分県鶴崎地区における大分製鉄所建設を意思決定した。鉄鋼の一大消費地である名古屋地区初の銑鋼一貫メーカーとして、1958（昭和33）年に設立された東海製鉄は67年の第2高炉完成を機に富士製鉄と合併し、同社名古屋製鉄所となった。

東海製鉄の建設と並行して意思決定された大分製鉄所は、進出決定から8年後の1969年に着工された。さらに永野は第3次合理化において、東海製鉄における銑鋼一貫体制化の推進、広畑におけるH形鋼製造設備と電磁鋼板工場の新設、室蘭における第4高炉、転炉2基の新設、ホット・ストリップ・ミルの増強などを進めた。

広畑、室蘭、釜石の近代化と東海製鉄（名古屋製鉄所）、大分製鉄所の建設を進めた永野は、富

士製鉄発足当初の課題であった生産設備構成のアンバランスを是正し、製品の高級化・多様化を進めることにより、八幡製鉄との競争条件を整え、新たな競争の時代に突入した。

以後、永野は八幡製鉄との格差（ギャップ）を急速に縮小し、キャッチアップを果たし、二番手企業・富士製鉄を八幡製鉄と並ぶトップメーカーに育てることに成功した。1969年、富士製鉄は粗鋼年産能力1600万トン体制を達成し、米国U. S. スチール社、ベスレヘムスチール社、八幡製鉄に次ぐ粗鋼生産世界第4位の製鉄会社に成長を遂げた。

### (3) 永野重雄の企業家活動の特徴

永野重雄は日本製鉄の解体・分割過程における広畑帰属問題を解決し、富士製鉄発足後は新会社の体制整備と設備合理化を推進し、さらに業容拡充のための新立地に基づく製鉄所の新設を行ったが、その経営行動は富士製鉄の置かれた初期制約条件の下で、八幡製鉄に対する比較劣位の克服をめざしたものであった。あるジャーナリストが永野の企業家的資質として、「鉄に対する熱烈な意欲、シビアな経営感覚、その基盤ともいべき気概、バイタリティ」をあげ、それが八幡製鉄に対するハンディキャップを精力的に乗り越える要因のひとつになったと述べていることは注目される（羽間 [1977]）。

1960年代後半における永野の重要な意思決定として、八幡製鉄との合併による新日本製鉄の設立があげられる。日本製鉄の分割により八幡製鉄、富士製鉄が発足した際、三鬼、永野をはじめとする両社首脳陣には日本製鉄を復元したいという意図が強かったといわれる。このように、八幡・富士の合併は日本製鉄分割により発足した両社が再度1つの企業になろうという計画であったが、その背景には、開放経済体制下における国際競争力の強化、八幡・富士の競争および後発鉄鋼メーカーの追い上げという厳しい企業間競争という要因があった。

合併に先立つ1966（昭和41）年、内外鉄鋼需要の伸びの鈍化、最適生産規模の巨大化という2つの条件を指摘し、八幡・富士合併を念頭に置いた「東西製鉄2社合同論」というアドバルーンを永野は掲げた。この鉄鋼大合同という永野のアイデアは高炉メーカー6社を東西2社に集約することによって能率経営・能率生産を行い、国際競争力を強化しようというものであった。

1968年5月、八幡製鉄、富士製鉄は公正取引委員会に提出した合併趣意書において、合併のメリットとして、①設備投資過剰などの経営資源の二重投資の回避、②技術開発力強化と導入技術依存からの脱却、③企業の総合的な国際競争力の強化を訴えた。日本鉄鋼業のトップ2社による巨大合併は大きな論争を引き起こした。近代経済学者グループによる合併反対声明は、その代表的なケースとして知られる。1970年3月、合併新会社・新日本製鉄が発足し、米国のUSスチールを上回る世界最大の鉄鋼メーカーが誕生した。永野は会長に就任し、社長の稲山嘉寛（前八幡製鉄社長）とともに合併新会社のリーダーとなった。

高度成長期の鉄鋼業は企業間の競争と協調のダイナミズムが働き、そして基本的には競争メカニズムが大きな貢献をして、めざましい発展を遂げた。この競争と協調の関係に大きな転機をもたらしたのが、新日本製鉄の発足であった。新日本製鉄の誕生と1978年に起きたオイルショックの危機的状況からの回復という状況下で、日本鉄鋼業は競争から協調的寡占体制へと業界体質が変化し、安定成長路線へ転換した（伊丹 [1997]）。

以上の考察を通して、永野の企業家活動におけるいくつかの特徴が明らかになる。まず、永野は日本鉄鋼業の二番手企業・富士製鉄のリーダーとして、八幡製鉄という業界のリーディング・カンパニーにキャッチアップすることに成功した。その意味では、「八幡に追いつけ追い越せ」を

旗印に企業成長をめざした「挑戦者」であった。

一方、永野は後発企業の川崎製鉄や住友金属に対しては、先発メーカーと後発メーカーにおける企業間競争のなかで徹底した「防御者」的姿勢をとった。たとえば、川鉄・西山弥太郎の千葉製鉄所建設プロジェクトに対し、先発高炉メーカーとして一貫して反対論を展開した。第1次合理化における川鉄の新鋭一貫製鉄所の建設計画に対し、鉄鋼業界における休止高炉の存在を理由に二重投資論を唱えて反対し、第2次合理化計画における同社のホット・ストリップ・ミル計画に対しては、薄板市場における設備過剰問題を提起し、反対論を唱えた（濱田 [2005]）。

また、1965年の「住金事件」は先発メーカーと後発メーカーの立場の違いから引き起こされたが、住金・日向方斉は各社別粗鋼生産、輸出枠の取り扱いにおいて、永野をはじめとする先発高炉メーカーと激しく対立した。ここでも、彼は先発メーカーの最強硬派として立ちはだかった。また、前述のように、占領政策により分割された八幡・富士の巨大合併を主導したのも彼であった。その意味では、永野は絶えず業界の既存勢力、言い換えれば、主流派（インサイダー）を指向した経営者であった。

永野は富士製鉄、新日本製鉄のリーダーとしてだけでなく、「財界人」としての活動においても足跡を残した。1946年4月、経済同友会の結成に参画した。経済同友会は戦後の若手経営者が修正資本主義的立場から民主化政策や経済・労働情勢について議論と提言を行った経営者団体であった。さらに1948年4月、戦後の民主化運動の波に乗った労働運動の高揚に対抗する経営側の組織として創設された日本経営者団体連盟（日経連）の結成に設立発起人として参画した。

この経済同友会、日経連において「財界実力者」としての地歩を築いた永野はその後、日本商工会議所を足場として活動した。大企業から中小企業を包含する経営者団体としての日本商工会議所は、若き日の富士製鋼において中小企業の経営を経験し、富士製鉄、新日本製鉄という巨大企業のリーダーであった永野に活躍の場を提供した。彼は1952年の副会頭就任以来、69年9月の会頭就任から死去する84年までその地位にあった。

「財界人」としての永野は民間経済外交の重要性を認識し、その活動は自由主義陣営だけでなく、社会主義諸国まで及んだ。また、持ち前の政治力に加えて、長年培った人脈をフルに活用しながら政治傾斜を一段と強めた永野は、保守政権を支える経済界の実力者のひとりとなったことで知られる。このように、単なる鉄鋼経営者としての行動を超えた広範な足跡を残した人物であった。

## 2. 日向方斉

### (1) 鉄鋼企業家への道程

#### ① 住友本社から住友金属へ

日向方斉は1906年（明治39年）、山梨県に生まれ、小学校卒業後、横須賀海軍工廠の製図見習工となった。ここで苦学力行の末、高等学校入学資格試験に合格し、旧制高校（東京高校）から大学（東京帝国大学）に進んだ。そして、1931（昭和6）年、住友合資会社（のち住友本社）に入社した。このように、日向の青年時代は少年工が一念発起して進学し、大飛躍を遂げるという意味でのサクセス・ストーリーであった。

日向が住友合資に入社した時期は、犬養内閣が金輸出再禁止に踏み切った激動の年であり、不況の深刻化や失業の増大、農村の疲弊が深まっていた。入社後、本社総務部庶務課や人事部労働課で勤務したが、労働課では小倉正恒（住友合資総理事）の秘書をつとめた津田秀栄にナチズム



やファシズム、さらに日本の国粹主義などさまざまなイデオロギーの研究を命じられた。当時の時代風潮の中で自らの思想形成を行い、多感な青春時代を送ることができたことは、後年の鉄鋼企業家としての日向の人間形成を考えると、無視できない意味を持っていたといえよう。

日向は小倉正恒が第2次近衛内閣の国務大臣、第三次近衛内閣の大蔵大臣へ就任した際、大臣秘書官を務めた。しかし、近衛内閣の総辞職、東条内閣の発足に伴って小倉が政界を退いたのを機に、住友本社に復帰した。1942年に本社鉱山課長、44年に住友金属の企画課長となり、第二次世界大戦の敗戦を迎えた。

鉄鋼企業家としての日向方斉の原点は、第二次大戦終結時、住友財閥本社から住友金属へ異動し、同社の戦後復興に一貫して取り組んだことにある。

戦時中、三菱重工業と並ぶ一大軍需会社として軍需生産を推進した住友金属の戦後処理は容易ではなかった。日向は企画課長として敗戦と同時にその整理・再建の任にあたり、社長の春日弘に対して、住友金属の民需転換、企業再建の具体策を提案した。この日向案に基づき、春日は鉄鋼部門、非鉄金属部門、プロペラ部門をあわせて19工場のうち4カ所を残して15工場を閉鎖した。

## ② 鉄鋼一貫化をめぐる社内対立

戦後の住友金属を取り巻く経営環境は激変した。1945（昭和20）年の財閥解体に関するGHQの指令に基づいて、住友本社の解散と住友系各企業に対する統轄の停止が決定され、経済パージにより主要な役員が辞任した。そのような状況下で、日向は経理部長（1945年）、取締役（49年）、取締役（51年）、常務取締役社長室長（52年）、専務取締役（58年）、副社長（60年）と経営の中核的な役割を着実に担い、62年には社長昇進を果たした。

戦後期の住友金属は、民需産業への転換と企業再建整備計画の実施という課題に直面した。同社は1947年の過度経済力集中排除法の公布・施行に伴い、翌48年、持株会社整理委員会から同法に基づく指定を受け、4社への分割が検討されたが、最終的には企業再建整備法に基づき、新会社（第二会社）として新扶桑金属工業が設立された。

当該時期の日本鉄鋼業は日本製鉄の分割・民営化に基づく八幡製鉄、富士製鉄の設立（1950年）による銑鉄の入手難が予測され、川崎製鉄の川崎重工業からの分離・独立に伴う銑鋼一貫製鉄所建設構想発表などによって、新しい競争環境が形成されつつあった。また、戦後の経済安定をはかるための強度の緊縮財政を編成したドッジ・ラインの実施、銑鉄補給金など各種補給金の廃止によって、鉄鋼業界が自由競争に突入した時期でもあった。

このような状況下で、住友金属は従来の平炉メーカーとしての路線を維持するか、新たに銑鋼一貫メーカーを目指すかの二者択一を迫られた。当時の鉄鋼業における大きな課題は、安価な原料を安定的に確保し、鋼材価格を国際価格まで切り下げ、海外需要を確保することであった。特に住友金属のような鉄鋼原料の大半を屑鉄に依存してきた平炉メーカーにとって、良質安価な銑鉄を確保しうる体制を確立することは不可欠であった。

## ③ 銑鋼一貫メーカーへの参入

前述したような住友金属の経営課題に対し、日向（当時、常務取締役）は既存の高炉メーカーと合併することによって銑鉄を確保し、その後に高炉を建設するというシナリオを描いた。その結果、住友グループおよび住友金属全体の消極的な空気の中にあつて、小倉製鋼との提携、さらには1958（昭和33）年の合併という形で銑鋼一貫化を急いだ。

川崎製鉄・西山弥太郎は戦後の第1次鉄鋼合理化において高炉建設に着手したが、日向は当該時期には一挙に高炉建設という大胆な戦略には向かわなかった。この住友金属の投資行動の背後には、「製鉄分野に進出しようとする積極経営の方針と、高炉進出に対する危惧から戦前の『伝統』を堅持しようとする保守的な経営理念との拮抗があり、結局は鉄源確保をめぐって同社は漸進的な戦略をとった」という経緯がある（張 [1992]）。

当時の住友グループ首脳には、「民間会社は高炉を持つべきでない」という高炉分野への進出に対する消極的態度があり、「伝統商品に限定しておれば、八幡、富士とも競合せず、適正規模で無理のない経営ができる」という考え方が根強くあったためである（鈴木 [1963]）。この伝統堅持派と積極派の対立が同社を既存の高炉会社である小倉との提携・合併に向かわせる要因となった。

日向のように、戦後鉄鋼業の構造変化を敏感にとらえ、銑鋼一貫に進まなければ、同社の鉄鋼業界における地盤沈下は必至であると考えた積極論者は、住友グループにおいては少数派であった。彼は「本格的に銑鋼一貫に踏み切ったのは小倉の製鉄、製鋼の経験を積んでから。これは小倉合併の大きなメリット」（鉄鋼新聞社 [1985]）であったと述べている。

小倉合併後の操業不円滑と経理負担の増大が住友金属内部の高炉不要論を再度台頭させたという事情はあったが、小倉製鉄所で最低限の銑鋼一貫体制を整え、高炉操業技術を習得し、次の段階での本格的な銑鋼一貫体制の確立を目指すことになった。

## （2） 日向方斉の銑鋼一貫構想と革新

### ① 住友金属の初期制約条件

日向方斉に主導された住友金属は第2次合理化において、和歌山製鉄所建設という本格的銑鋼一貫化を達成し、さらに鹿島製鉄所建設を決定した。日向は銑鋼一貫の和歌山を同社における銑鉄・鋼塊・鋼片の供給センターとし、普通鋼材中心の大量生産工場とする構想を掲げた。ここには、第1次合理化を特徴づけた同社の漸進主義からの路線転換がある。日向がこの路線転換を主導した背景には、第2次合理化という鉄鋼大手各社間の設備投資競争の急展開があった。

日向は「小倉製鋼を合併しただけでは、銑鉄を自給するのは無理だった。住金の将来に思いをはせるにつけ、自前の本格的な銑鋼一貫体制を持たねばと決意した」と述べている（日向[1987]）。しかし、同社は銑鋼一貫の和歌山建設計画を推進するうえで、技術能力、土地および資金問題など、さまざまな初期制約条件を抱えていた。

技術面での初期制約条件は、高炉操業技術、ホット・ストリップ・ミル操業技術などであった。高炉操業技術については、小倉製鋼との合併が単に鉄源を確保するだけでなく、高炉技術の習得、技術移転の上での大きな意義を有した。1961（昭和36）年の和歌山第1高炉の火入れから1年後、ホット・ストリップ・ミルの稼働によって鋼板分野への進出を果たすことになるが、大量生産方式による鋼板の連続圧延は同社にとってはまったく未知の分野であった。このホット・ストリップ・ミル操業技術について、1960年11月、米国・ジョーンズ・アンド・ラフリン社と契約を締結し、連続圧延設備の操業技術を導入した。

土地に関しては、製鉄所用地の拡張およびレイアウトという問題があった。製鉄所用地については、1958年に隣接民有地・国有地の買収を行った。また、建設の推進にあたって和歌山製鉄所全体のレイアウトが将来の構想と重要な関連を持つため、慎重を期す必要があり、とくに原料ヤード・運搬設備・高炉・コークス炉を中心とした銑鋼一貫製鉄所レイアウトについては、米国・カイザーエンジニアリング社の技術指導により解決を図った。

## ② 資金調達における革新

和歌山製鉄所の建設資金調達問題は大きな懸案であった。1953（昭和28）年の小倉製鋼の合併、56年の和歌山建設計画の発表、61年の和歌山第1高炉火入れのそれぞれを隔てる時間的空白の大きさが、住友金属が抱えた資金問題の厳しさを如実に物語っている（表3）。

表3 後発企業（川崎製鉄、住友金属）の鉄鋼一貫化プロセスの比較

| 川 崎 製 鉄   | 住 友 金 属  |
|---|--|
| 1950.8 川崎重工業から分離・独立<br>10 千葉に鉄鋼一貫製鉄所建設を発表   |  |
| 1952.1 千葉製鉄所建設計画案を通産省に提出、正式承認   |  |
| 1953.7 千葉第1高炉（60トン）火入れ  | 1953.7 鉄鋼一貫化を企図、小倉製鋼を合併                              |
| 1954.3 第2期計画を通産省に説明<br>5 世銀借款2,725万ドルを正式申請<br>9 第1期建設工事終了                                   |  |
| 1956.12 第1次世銀借款2,000万ドル調印   | 1956.12 第2次長期設備合理化計画を発表                              |
| 1958.1 第2次世銀借款800万ドル調印<br>3 千葉第2高炉（1,000トン）火入れ<br>4 第1ホット・ストリップ・ミル完成<br>6 第1コールド・ストリップ・ミル完成 | 1958.7 第2次世銀借款3,300万ドル調印                             |
|   | 1959.11 第3次長期設備合理化計画発表                               |
| 1960.4 千葉第3高炉（1,500トン）火入れ<br>12 第3次世銀借款400万ドル、外債発行 400万ドル、<br>ハノーバー銀行200万ドル調印               | 1960.12 第3次世銀借款700万ドルおよび外債発行580万ドル調印                 |
| 1961.7 千葉第4高炉（1,500トン）火入れ   | 1961.3 和歌山第1高炉（1,200トン）火入れ                           |
|   | 1962.4 ホット・ストリップ・ミル完成                                |
| 1963.4 第2コールド・ストリップ・ミル完成  | 1963.3 コールド・ストリップ・ミル完成<br>1963.4 和歌山第2高炉（1,500トン）火入れ |
| 1965.3 千葉第5高炉（3,600トン）火入れ   | 1965.4 和歌山第3高炉（3,300トン）火入れ                           |
| 1967.4 水島第1高炉（4,500トン）火入れ   | 1967.3 和歌山第4高炉（5,000トン）火入れ                           |
|   | 1971.1 鹿島第1高炉（7,270トン）火入れ                            |

出所：濱田信夫 [2005]、住友金属 [1957] ほかに作成。

第2次合理化計画の所要資金は494億円で、当時の資本金50億円の10倍の規模であった。資金調達は国内のみでは不可能であり、世界銀行からの借款に依存する方針を立てた。鉄鋼の第1次世銀借款については、1955年に八幡製鉄、56年に日本鋼管、川崎製鉄が借入に成功していた。なかでも、川崎製鉄は2年半の長期交渉を経て、千葉製鉄所ホットおよびコールド・ストリップ・ミル向けに2000万ドル（72億円）の巨額の借款を成立させていた（濱田 [2005]）。鉄鋼の第2次世銀借款を最も効率的に活用したのは、住友金属であった。同社は第1次世銀借款にも申請していたが、対象となったのは継ぎ目なし鋼管設備の改造のみで金額も少額であったために辞退したと

いう経緯がある。1956年に和歌山建設計画を発表したが、この計画遂行のために国内資金以外に外資調達を考慮する必要があると、57年、世界銀行に借款申請書を正式に提出した。

日向をリーダーとする交渉団が世界銀行との交渉に当たった結果、1958年に和歌山第1高炉および関連設備を対象とした330万ドル（1881.億円）の世銀借款が成立した。この金額は和歌山第1高炉および関連設備の工事費の4割に相当し、1回の借入金額としては鉄鋼業界では最大であった。この第2次世銀借款の成功はさらに世銀追加借款として700万ドル（1960年）、米国外債580万ドルの発行（同）などの資金調達を実現させた。この外債発行は川崎製鉄の米国外債発行（400万ドル）とともに、戦後日本において最初の民間外債発行となった。

1956年に発表された和歌山建設計画は日産千トンの高炉1基建設を主眼としたが、社内は依然として一枚岩ではなかった。「日向と慎重論者との間でなかなか折り合いがつかず、（中略）社内にはこれから銑鋼一貫に取り組もうという覇気はみられなかった。資金調達の目処もついていない以上、極言すれば、机上のプランと考えている向きもあった」という指摘がなされている（鈴木 [1963]）。このような状況下で、和歌山製鉄所の建設資金が確保されたことは社内の銑鋼一貫製鉄所の建設をめぐる積極論と慎重論の意見対立を最終的に転換させ、高炉建設に対する危惧を押し切って、新鋭一貫製鉄所の建設に踏み切るという日向の戦略構想の推進力となった。

### ③ 銑鋼一貫体制の確立

経営リーダーの最大の役割は、自社の事業領域（ドメイン）と戦略目標を示すこと、言い換えれば、注力する分野と撤退・縮小する分野を戦略構想として示すことである。川崎製鉄・西山弥太郎は戦後の企業再建整備法に基づく再建整備において、造船・製鉄兼営の川崎重工業からの製鉄部門の分離・独立という形で、鉄鋼専業企業としてのドメインを確立した（濱田 [2005]）。この点で日向方齊は住友金属を①金属素材メーカーから鉄鋼専業メーカーへ、②平炉メーカーから銑鋼一貫メーカーへ、③特殊な注文生産品種の専門メーカーから一般市場品種をも含む総合鉄鋼メーカーへとドメインを転換させた。

住友金属においても企業再建整備時に鉄・非鉄の分離論があったが、企業再建整備案を担当した日向でさえ戦前から継承されたこの伝統的な事業構造の見直しには着手しなかった。その結果、同社は第2次合理化の時点においても、鉄鋼部門以外に伸銅・アルミ部門・電磁気材料部門および航空機器部門という非鉄3部門を抱えていた。

鉄鋼部門と伸銅・アルミほかの部門の兼営は、市場が小規模の段階では経営に安定性を与えるメリットを有していたが、経済発展に伴い各産業が高度の成長を続けていく段階では、その有利性は失われ、逆に兼営による経営資源の分散が不利に作用するおそれが出てきた。日向は各事業を経営戦略と経営責任を明確にするために、1959（昭和34）年に伸銅・アルミ部門を住友軽金属工業、61年に航空機器部門を住友精密工業、63年に電磁気材料部門を住友特殊金属として分社化した。住友金属を鉄鋼専業として、鉄鋼以外は製品の種類ごとに分社化したことは、銑鋼一貫化を進めるための経営システムの革新であった。

鉄鋼第1次合理化において、日向は①小倉製鋼の合併、②注文品生産の分野から市場品分野への展開としての帯鋼ならびに電縫管製造設備の新設を手がけ、第2次合理化において、和歌山建設計画実現のための課題であった世銀借款を中心とする資金が確保し、大規模な近代化投資に進んだ。1961年に和歌山第1号高炉を完成し、以後、2年に1基ずつ高炉が完成し、69年には第5高炉が稼働した。銑鋼一貫体制の確立は今後予測される広範な鋼鉄需要に対処するねらいがあり、

高炉に続いて、厚板ミル、ホット・ストリップ・ミル、コールド・ストリップ・ミルが稼働し、住友金属は鋼材の総合メーカーへの転換を標榜した。

1960年代初頭、鉄鋼各社は池田内閣の所得倍増計画、それに続く高度成長を視野に入れて、新立地を決定した。八幡製鉄・君津、富士製鉄・大分、日本鋼管・福山、川崎製鉄・水島、神戸製鋼・加古川であった。これに対し、日向（当時、副社長）は既存の和歌山と小倉製鉄所だけでは対応できなくなると考え、両製鉄所の西日本偏在を解決し、かつ鉄鋼需要の大きい関東地方を中心に新製鉄所の立地を検討した結果、1962年、最終的に鹿島（茨城県）立地を決定した。

日向が陣頭指揮した鹿島製鉄所建設は、第1高炉完成までに10年の歳月と約1600億円の費用を要した大プロジェクトであった。1969年のホット・ストリップ・ミルを皮切りに、74年までに高炉3基が稼働した。当該時期は各社の設備建設競争が激化し、高炉6社による競争的寡占体制が形成された。

日向に主導された住友金属の積極的な設備投資行動は、銑鋼一貫化で先行した川崎製鉄の投資行動を数年間のタイム・ラグで追従し、先発高炉メーカーの八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管にキャッチアップしていった（表3）。当該時期の同じキャッチアップ・プロセスにあった旧・平炉3社のなかでも、同社は1960年から5年間に粗鋼生産シェアを5.8%から10.1%へと伸ばしており、その成長率は最も高い数字を記録した（表4）。

表4 鉄鋼各社の鉄鋼生産シェアの推移（1940～1970年）（単位：％）

|         | 1940年 | 1945年 | 1950年 | 1955年 | 1960年 | 1965年 | 1970年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 〔銑鉄〕    |       |       |       |       |       |       |       |
| （新）日本製鉄 | 73.5  | 85.7  |       |       |       |       | 44.0  |
| 八幡製鉄    |       |       | 35.2  | 31.8  | 31.0  | 24.2  |       |
| 富士製鉄    |       |       | 40.3  | 34.6  | 27.4  | 24.5  |       |
| 日本鋼管    | 16.6  | 7.3   | 20.3  | 18.1  | 14.3  | 13.4  | 16.0  |
| 川崎製鉄    | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 6.3   | 8.9   | 13.6  | 14.3  |
| 住友金属    | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 2.8   | 5.0   | 12.4  | 13.4  |
| 神戸製鋼    | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 3.1   | 8.2   | 6.3   | 7.3   |
| その他     | 9.9   | 7.0   | 4.2   | 4.2   | 5.2   | 5.6   | 5.0   |
| 〔粗鋼〕    |       |       |       |       |       |       |       |
| （新）日本製鉄 | 43.9  | 52.0  |       |       |       |       | 35.0  |
| 八幡製鉄    |       |       | 30.3  | 24.1  | 22.5  | 18.8  |       |
| 富士製鉄    |       |       | 17.9  | 19.3  | 15.9  | 17.4  |       |
| 日本鋼管    | 13.9  | 4.6   | 13.6  | 12.3  | 10.1  | 10.3  | 13.7  |
| 川崎製鉄    | 5.4   | 3.8   | 9.0   | 8.2   | 8.9   | 10.5  | 11.8  |
| 住友金属    | 2.9   | 2.1   | 4.3   | 6.4   | 5.8   | 10.1  | 12.0  |
| 神戸製鋼    | 3.8   | 1.2   | 5.7   | 5.2   | 6.4   | 5.9   | 5.5   |
| その他     | 39.0  | 36.3  | 19.1  | 24.5  | 30.4  | 27.1  | 21.3  |

出所：商工省・通産省「製鉄業参考資料」各年版等より作成。

### (3) 日向方斉の企業家活動の特徴

日向方斉に主導された住友金属は、小倉製鋼の合併、和歌山・鹿島製鉄所の建設による鉄鋼一貫化を実現することによってシェアを大きく伸ばし、先発各社と十分に競争できる存在に成長した。このことによって、日向は戦後鉄鋼業における革新的企業家活動の体现者のひとりとなった。

住友金属を取り巻く外部経営環境として、まず、日本製鉄の解体という鉄鋼業内部の競争条件の変化があった。日本製鉄の分割・民営化によって、鉄鋼各社は同じ民間企業として競争のスタートにつき、平炉メーカーにとってはそれまで銑鉄供給者であった日本製鉄が八幡製鉄、富士製鉄という民間企業に転換したことは、銑鉄確保のためにその自給をはかる必要性を痛感させることになった。このような新しい競争条件の下では、川崎製鉄、住友金属などの平炉メーカーが短期間に集中的に鉄鋼一貫メーカーとして新規に参入するという、他の先進鉄鋼業国にみられない状況が1950年代の日本で生まれた。

鉄鋼一貫化では、川崎製鉄と住友金属は著しい対照を見せた。前述のように、川崎製鉄が一挙に新製鉄所建設に進んだのに対して、住友金属は小倉製鋼の合併を経て、新製鉄所建設に進むという漸進的な路線を選択した。第2次合理化において、各社はいっせいに新製鉄所の建設を開始したが、ここでは先発の一貫3社および川崎製鉄がそれぞれ新製鉄所建設に着手しただけでなく、住友金属も和歌山製鉄所の建設によって本格的な一貫メーカーに転換をとげた。

このような鉄鋼各社の設備投資意欲を刺激した要因として、日本経済の成長趨勢に伴う輸出や造船・機械設備への投資額の増加に代表される基礎素材としての鉄鋼需要の伸びあるいは成長予測がある。しかしながら、このような客観的条件が存在したからといって、戦後期の鉄鋼経営者のすべてが革新的企業家活動の体现者になり得たわけではない。そうなり得たのは少数であった。ここで、重要なことは、戦後鉄鋼業において投資機会と参入機会が存在し、それらの機会を生かそうとした革新的な企業家が存在したことである。鉄鋼業界において、投資と技術革新というイノベーションに最も積極的だったのは、川崎製鉄や住友金属のような後発企業であった。

日向は業界協調を重視する先発企業の「協調哲学」に対し、自由競争を基調とする「競争哲学」の信奉者であった。また、住友グループおよび住友金属内部で主流を形成していた伝統堅持派（慎重派）に対する積極論者であった。彼の「競争哲学」の象徴的な出来事として、1965（昭和40）年度第3四半期の粗鋼減産の各社別枠の設定をめぐる、住友金属が異議を唱えた「住金事件」がある。

日向は通産省の行政指導のもとに業界団体の日本鉄鋼連盟が実施しようとした粗鋼生産調整に反対し、通産省が勧告した粗鋼減産を拒否した。当時、一民間企業が行政官庁の指導に反駁したことは異例であった。日向は通産省の減産枠が「東海製鉄の名において行われた富士製鉄と、八幡製鉄の両大手会社のエゴイズムの生産ワクの獲得にある」「各社ワクは不公平なので、今後は独自の生産計画にもとづいて行動する」と表明し、通産省および先発各社のシェア論を批判した。シェアは固定的なものではなく、経営努力によって常に変化するものであり、それが自由主義経済の原則であるというのが、彼の考え方であった（鉄鋼新聞社 [1985]）。

このように、「住金事件」は表面的には通産省と住友金属の対立であったが、背後には守勢にたつ八幡製鉄、富士製鉄と追い上げる後発企業との企業間競争があった。戦後鉄鋼業のように急成長を遂げた産業ではシェアは絶えず変化するものであり、これを将来にわたって固定することは積極的な企業活動を萎縮させ、成長を阻害すると日向は異議を唱えた。この「住金事件」は通産省の行政指導の限界や業界の自主調整方式のあり方など、産業界に多くの問題を提起した。

### 3. 小括

永野重雄は戦後の日本製鉄の分割後、発足した富士製鉄設立とともに社長に就任し、同社の経営発展のリーダーとなった。日向方斉は住友金属という平炉メーカーを銑鋼一貫メーカーに脱皮させ、戦後の成長戦略を主導してきた。本稿では、革新的企業家活動における戦略構想の重要性に着目し、戦後鉄鋼業の革新者としての永野、日向の企業家活動について、その戦略構想の形成、初期制約条件の克服と革新が生み出されたプロセスを考察した。両者に主導された富士製鉄、住友金属の企業行動は鉄鋼業における二番手企業の競争とそのキャッチアップのプロセス、先発高炉メーカーに対する後発企業の参入プロセスのモデルをなしていると考えられるからである。

戦略構想とは「経営の意思」、言い換えれば、「事業の目的地」である。ミッションを核にした未来方向の構想化と捉えることもできる。戦略構想を形成した企業家はその実現のために経営資源・組織能力を組みあわせ、企業経営体の組織を取りまとめ、行動を指揮する。永野、日向の事例は以下のような革新的企業家活動の諸条件を含意している。

第一の条件は、戦略構想と計画の革新性である。初期制約条件が大きければ大きいほど、状況が流動的で不確実性が高くなればなるほど、技術が高度になればなるほど、明確な方向づけを必要とする。永野は広畑製鉄所への設備投資を軸とした生産構造上のアンバランス是正によって、八幡製鉄へのキャッチアップを目指した。小倉製鋼合併による最低限の銑鋼一貫からスタートした日向は、最終的には新鋭製鉄所の建設という戦略構想、企業目標を明確にし、実行に移した。

第二の条件は、初期制約条件の克服である。永野は生産構造のアンバランスという富士製鉄の八幡製鉄に対する比較劣位、日向は平炉メーカーの原料面での日本製鉄依存・従属という条件、技術・用地・資金に代表されるさまざまな厳しい初期制約条件の解決を必要とした。

第三の条件は、変革型リーダーシップである。永野は富士製鉄の実質的な「創業者」として、カリスマ的なリーダーであった。GHQによる経済パージ後の日本製鉄のリーダーとなり、日本製鉄解体（1950年）から新日本製鉄成立（1970年）に至るまで、八幡製鉄へのキャッチアップを一貫して主導した。これに対し、日向は小倉製鋼合併時には常務取締役役に昇進していたが、当時の住友金属では銑鋼一貫化積極派よりも慎重派が主流を占めていた。永野が第1次合理化の時点で、一挙に広畑をはじめとする本格的な生産構造の革新へ向けた設備投資戦略を採用することが可能であったのに対し、日向は既存高炉会社合併という漸進的な革新を選択せざるを得なかった。そして、国内融資と世銀借款による和歌山製鉄所の建設資金が確保された時点で、先発企業にキャッチアップしていったのである。

## 参考文献

### ○テーマについて

日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編 [1959]『戦後鉄鋼史』日本鉄鋼連盟。

通商産業省編 [1970]『商工政策史第17巻鉄鋼業』商工政策史刊行会。

伊丹敬之・伊丹研究室 [1997]『日本の鉄鋼業 なぜ、いまも世界一か』N T T出版。

米倉誠一郎 [1991]『鉄鋼―その連続性と非連続性―』米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第1巻』東洋経済新報社。

濱田信夫 [2005]『革新の企業家史―戦後鉄鋼業の復興と西山弥太郎―』白桃書房。

## ○永野重雄について

上岡一史 [1999] 「日本鉄鋼業における競争的寡占体制の成立過程－昭和20年代後半における富士製鉄の投資行動を中心として－」『経営史学』第34巻 第2号。

羽間乙彦 [1977] 『永野重雄論』ライフ社。

鉄鋼新聞社編 [1985] 『先達に聞く (下巻)』鉄鋼新聞社。

永野重雄 [1990] 『私の履歴書・昭和の経営者群像10』日本経済新聞社。

新日本製鉄株式会社編・刊 [1981] 『炎とともに－富士製鉄株式会社史－』。

## ○日向方斎について

張紹喆 [1992] 「1950年代住友金属工業の銑鋼一貫企業化過程」『経済論叢』第150巻、第2・3号。

鈴木謙一 [1963] 『住友』中央公論社。

田中洋之助 [1975] 『日向方斎論』ライフ社。

鉄鋼新聞社編 [1985] 『先達に聞く (下巻)』鉄鋼新聞社。

日向方斎 [1987] 『私の履歴書』日本経済新聞社。

住友金属工業株式会社編・刊 [1957] 『住友金属工業六十年小史』。

住友金属工業株式会社編・刊 [1967] 『住友金属工業最近十年史』。